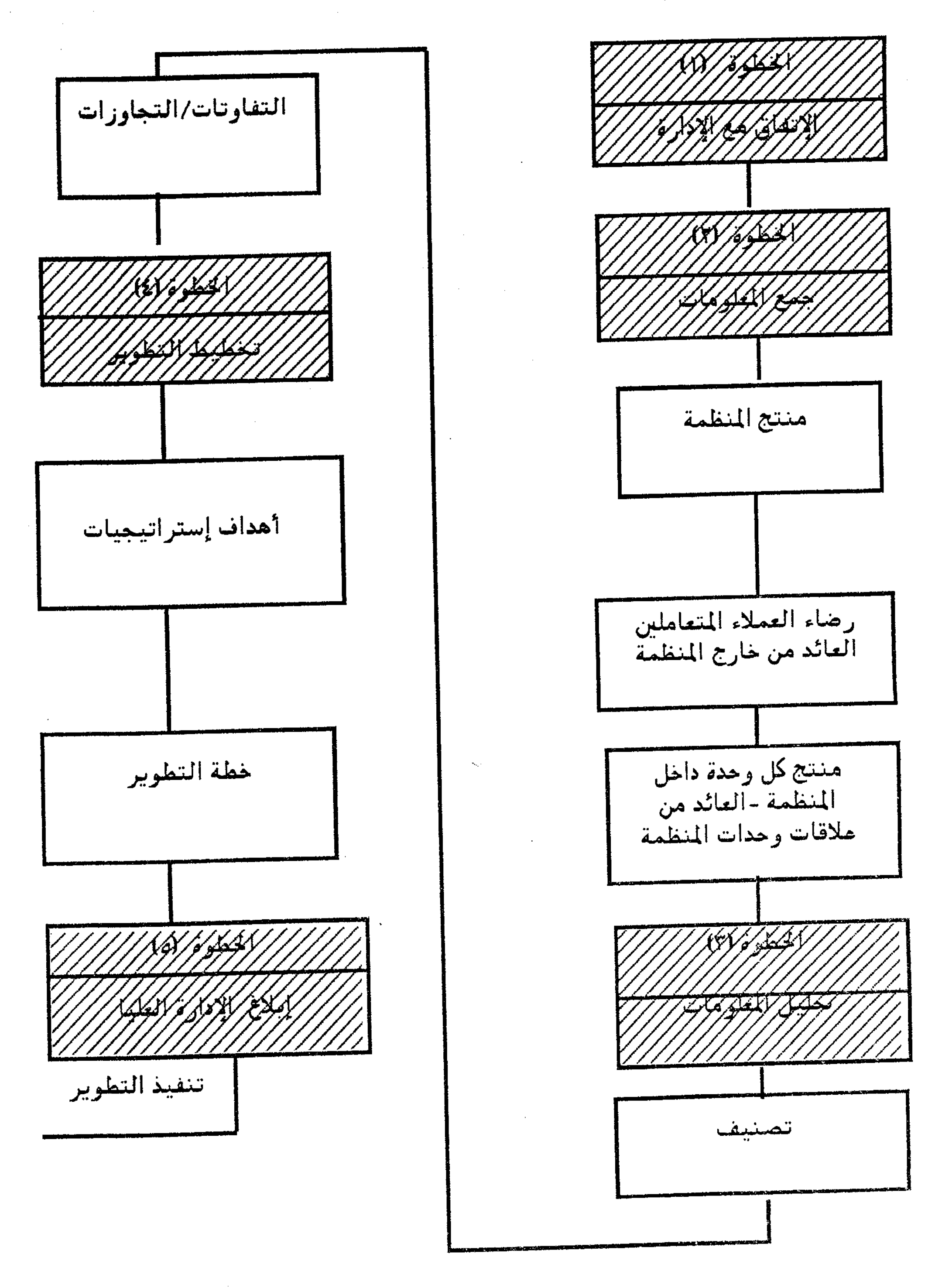
دليل
تقييم كفاءة التنظيم
فى
المنظمات العامة

" يهتم هذا الدليل بتقديم أسلوب مبسط لإجراء تقييم للتنظيم في المنظمات العامة بقصد تطويرة ويمر أسلوب التقييـــــم للتطوير بخمس خطوات تظهر في الشكل التالـــــــى "

خطوات تقييم التنظيم



١-من يسائل المنظمات العامة ؟

* المتعاملين معها	الجمهوربشكل عام
* المسئولين الحكوميين	الحكومة
* الإدارة العليا	للتأكد من الكفاءة والجدارة
* المنظمات الدولية	فى حالة الحصول على مساعدات

٢- تقييم كفاءة التنظيم -هو

* التحليل العلمى للأداء التنظيمى لتحديد درجة الكفاءة والفاعلية وصولا إلى تصميم إستراتيجيات التطويرتصل بالمنظمة إلى المستوى التنظيمى المرغوب فيه".

٣ - لمذا نقوم بتقييم كفاءة التنظيم

* مواجهة مشكلة غير قادرين على حلها تهدد المنظمة

* الإدارة العليا ملتزمة بتطوير التنظيم وصولا إلى تحقيق تحسن فى نتائج الأعمال.

* تغيرات سياسية - إدارية - تشريعية.

* وصول دعم من الخارج يتطلب تغيرات منظمة.

الخطوة الأولى / الإتفاق مع الإدارة

١- ــــــــــ التفاوض على الإتفاق / العقد .

٢ - ــــــــــ الحصول على تأمين ومساندة إدارة المنظمة .

٣ - ــــــــــ تكوين فريق العمل .

٤ - ــــــــــ تحديد معايير التقييم .

١- ـــــ التفاوض على الاتفاق / العقد

أن العقد هو وثيقة مرجعية هامة للعمل الإستشارى الناجح - وهذة هى نقاط أساسية للعقد الناجح .

١ ـــــ ١ أهداف العقد واقعية ومفهومة للإدارة العليا للمنظمة .

١ ـــــ ٢ مجال العمل محدد ومتفق عليه .

١ ـــــ ٣ الحصول على المعلومات اللازمة متفق عليه .

١ ـــــ ٤ دور الفريق الإستشارى واضح .

١ ـــــ ٥ العائد المتوقع وتواريخ تحقيقة .

١ ـــــ ٦ التزام الإدارة بالنجاح فى تحقيق العائد وما هى طبيعة ذلك الالتزام .

١ ـــــ ٧ جداول التوقيتات والأنشطة .

١ ـــــ ٨ السرية وحق المنظمة فى الإحتفاظ بالمعلومات .

---

* أنظر نموذج (١) .

(٢) ـــــ الحصول على تأمين ومساندة ادارة المنظمة

ـــــ بدائل لتحقيق ذلك

ناجح بدرجة عاليه

البديل (١)
إجتماع عام لكل
المديرين والمشرفين
للتعريف بالمشروع

البديل (٢)
دعوة كبار
المديرين
لإجتماع
شرح المشروع

ناجح
بدرجة
قليله

البديل (٣)
توزيع
نشرة
عن المشروع

٣ ـــــ تكوين فريق العمل .

- فريق مشترك من الخبراء الإستشاريين والعاملين فى المنظمة .
- معايير إختيار مجموعة المنظمة هى :

* القدرة على جمع وتحليل المعلومات .
* الإنتماء للمنظمة .
* الخبرة العملية بعمل المنظمة .
* القدرة على الإتصال .
* الفضول .

* من الممكن ضم أعضاء من المنظمات المتعاملة .

٤ ـــــ تحديد معايير التقييم :

فى الإجتماع الأول لفريق العمل يتم مراجعة العقد والأنشطة المطلوبة والعوائد المتوقعة - ثم الإتفاق على معايير لتنفيذ التعاقد .

وتشمل المعايير :

- ـــــ الأهداف (راجع العقد) .
- ـــــ التوقيتات (الإلتزام) .
- ـــــ العوائد (مقسمة إلى مراحل فى شكل انسيابى) .

الخطوة الثانية / جمع المعلومات

وتتكون من ثلاث خطوات .

منتج المنظمة	معلومات الإدارات / الأقسام عن طريق مقابلات	
العائد من خارج المنظمة	معلومات المتعاملين مع المنظمة	
العائد من علاقات وحدات المنظمة	معلومات عن الإدارات الأخرى التي تتعامل معها ـ علاقات الإدارات مع بعضها البعض	

** أنظر نموذج (٢) .
*** أنظر نموذج (٣) .
**** أنظر نموذج (٤) .

المتوقع من المنظمة — العائد — ١/٢

* هذا هو أول مصدر لجمع المعلومات التنظيمية .

* يتطلب ذلك جمع معلومات عن المنتج / الخدمة غير متوافرة لفريق العمل لذلك يجب السعى للحصول على هذه المعلومات من أوثق المصادر وفى كل ادارة أو وحدة عمل فى المنظمة يوجد أشخاص يمكن الوثوق بهم للحصول على هذه المعلومات . وقد يكون مثل هؤلاء الأشخاص من رؤساء الإدارات أو الوحدات أو من قدامى العاملين بها من هؤلاء يسعى فريق العمل للحصول على المعلومات .

* أحسن طريقة للحصول على المعلومات بواسطة هؤلاء الأشخاص هى من خلال المقابلات .

كيف تتحقق المقابلات الناجحة

(١) يعد رئيس المنظمة منشور إدارى لرؤساء الوحدات التى تشارك فى التقييم - يحدد فيه هؤلاء الرؤساء الأشخاص الذين يحرون المقابلات (يختلف العدد هنا من وحدة لأخرى حسب حجم العمل وطبيعتة) .

(٢) يتقابل هؤلاء الأفراد مع فريق الدراسة للإتفاق على المواعيد والتعريف بطبيعة المقابلات من الإفضل أن يتم ذلك خلال مختبر (ست ساعات) يتم فيه شرح طبيعة عملية التقييم وأسلوب أجراء المقابلات .

الأهداف :

مع نهاية هذا المختبر يكون كل مشارك قادر على :-

١- خلق مناخ إيجابى عند إجراء المقابلات .

٢- الحصول على إجابات موضوعية وواقعية من المقابلة .

٣- ترك إنطباع جيد لدى الأشخاص الذين يتم إجراء المقابلة معهم عن عملية التقييم .

حجم المجموعة - من خمسة إلى أثنى عشر .

الوقت المخصص - ست ساعات .

البرنامج :

١- يتم توزيع وقراءة ورقة عمل على المجموعة المشاركة تحوى كيفية إجراء المقابلة (خمسة وأربعون دقيقة) .

٢- يفتتح المختبر بتأكيد للعلاقة القوية بين مهارات الإتصالات ونجاح المقابلات (خمسة وأربعون دقيقة) .

٣- تقييم ما يجب وما لا يجب عمله لإجراء مقابلات ناجحة (٤٥ دقيقة) .

٤- عرض كيفية إجراء مقابلة ناجحة (٤٥ دقيقة) .

٥- ينقسم الحضور إلى مجموعات (اثنين) لإجراء تمثيل مقابلات بإستخدام ما تم عرضه (٩٠ دقيقة) .

٦- يتم مناقشة تجربة تمثيل المقابلات وكيفية تطويرها (٩٠ دقيقة) .

(٣) يتم بعد ذلك توزيع مواد المقابلات وتشمل دليل المقابلة وبه الأسئلة الرئيسية للمقابلة .

(٤) تحديد مواعيد المقابلات هى الخطوة الرابعة (الوقت والمكان) .

- وتكون كل مقابلة بما لا يتجاوز ثلاثون دقيقة .

عينة أسئلة رئيسية للمقابلة :

* ما هى منتجات/ خدمات / إدارتك / قسمك.

* من هم المتعاملين / الزبائن .

* هل توجد منتجات / خدمات ترى أنه لا داعى لها ؟

والآن ننتقل إلى علاقاتكم الداخلية :

* ماذا تقدم إدارتك / قسمك لوحدات أخرى داخل المنظمة (منتجات / خدمات) .

* هل ترى توقف بعضها ؟

* هل ترى أن وحدات أخرى يمكن أن تقدمها بدلا من وحدتك ؟

* هل توجد منتجات / خدمات جديدة تقترح أن تقدمها وحدتك ؟

* هل تقدم وحدات أخرى منتجات / خدمات يجب أن تقدمها وحدتك أنت .

أمثلة :

س : ما هى الخدمات التى تقدمها وحدتك لعملاء خارج المنظمة .
جـ : أن وحدتى مسئولة عن نظافة الشوارع والأسواق .

س : ما معدل تكرار هذه العملية ؟
جـ : كل يوم صباحا .

س : هل تعد تنظيف الشوارع . مثل تنظيف الأسواق .
جـ : لا أنهما خدمتين مختلفتين بزبائن مختلفة .

س : هل يمكنك أن تحدثنى أكثر عن هذا الإختلاف ؟
جـ : نعم أن أولهما هو تنظيف بالدرجة العظمى بينما الثانى هو جمع قمامه .

س : هل يمكنكك ايقاف أى من هاتين الخدمتين ؟
جـ : لا أن كلاهما مهم لحماية البيئة والصحة العامة .

س : هل يمكن لاحداهما أن تتم بكفاءة أعلى من خلال وحدة أخرى ؟
جـ : نعم تنظيف الأسواق حيث يحتاج لمعدات ثقيلة غاليه وتستطيع قسم جمع قمامه الفنادق القيام بها لأنه يتقاضى رسوم لجمع القمامة من الفنادق وتتوافر له موارد ماليه يمكن شراء تلك المعدات بها .

جدول تطوير مقترح

الخدمة / المنتج : ____________________

الوحدة المسئولة : ____________________

الزبائن (العملاء) : ____________________

نوعية التطوير :

١ توقف النشاط ☐

٢ نقلة لوحدة إخرى ☐

٣ إدخال لنشاط جديد ☐

شرح التطوير / ____________________

____

____

أسباب التطوير : ______________________

____

____

____

____

____

المثال :

* النشاط :
جمع القمامة من الأسواق .

* الوحدة :
نظافة الشوارع والأسواق .

* التغيير المطلوب :
نقل مسئولية نقل قمامة الأسواق إلى وحدة جمع قمامة الفنادق .

* التبرير :
لإمكان إستخدام المعدات المتوافرة في وحدة جمع قمامة الفنادق وتركيز عمل وحدة نظافة الشوارع والأسواق علي النظافة فقط .

٢/٢ العائد من خارج المنظمة وكيف يرضى عنا عملاؤنا ؟

* يتم ذلك من خلال عينة ممثله لعملاء المنظمة والمتعاملين معها - ويتطلب ذلك إجراء مقابلات مع هؤلاء الزبائن .

X إختيار العينة - العينة هى نسبة من مجتمع المتعاملين / الزبائن - وإختيار العينة يتم من خلال .

الخطوة الأولى :

تحديد المنطقة الجغرافية التى سيتم فيها المسح الميدانى - وغالبا ما يكون وفق التقسيمات الجغرافية الشائعة (محافظات / مراكز / مدن / قرى / أحياء) ونلاحظ هنا التفاوت فى خحم السكان والمستوى الإقتصادى والإجتماعى والثقافى ..... إلخ .

والعينة المختارة يجب أن تمثل كل التفاوتات .

الخطوة الثانية :

تحديد حجم العينة فى المجتمع الإجمالى ويتوقف ذلك على عدد الفريق الذى سيجرى المقابلات - ونلاحظ إن لدينا فريق سيعمل لمدة ست ساعات وأن كل عضو يستطيع إجراء ثلاثة مقابلات فى الساعة أى أنه يستطيع إجراء (١٨) مقابلة وإن كان العدد المناسب عادة أربعة يكون أمامنا عينه فى حدود (٧٠) مقابلة .

الخطوة الثالثة :

توزيع الباحثين الدين سيجرون المقابلات على المناطق خارج المنظمة التى سيجرى فيها المقابلات - ومن الضرورى إختيار أماكن المقابلات بطريقه توفر الوقت لفريق البحث ويمكن إستخدام جداول المقابلات .

جدول مقابلات

المنظمة : --------------------

المنطقة : ____________ الحى / الشارع ____________

الباحث : ____________

مكان المقابلة	مهنة / دور المستجوب
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
الخ	

ويستخدم فى إجراء المقابلة الإستقصاء QUESTIONNAIRE ومن الأسئلة المألوفة :

* ماهى السلع / الخدمات (القائمة) تحصل عليه الآن ؟
* ماهو تقديرك لمستوى رضاؤك عن السلع / الخدمة التى تحصل عليها ؟
  - (عادة يكون مستوى الرضاء العام هو : ممتاز - جيد - مقبول - ضعيف) ؟
* إشرح السبب إذا كان مستوى رضاؤك هو مقبول أو ضعيف ؟
* هل توجد سلع / خدمات فى القائمة تتلقاها وترغب فى إيقاف ذلك ؟
* هل توجد سلع / خدمات فى القائمة تفضل أن تحصل عليها من مصدر آخر ؟ من هو ؟ ولماذا ؟
* هل لا توجد سلع فى القائمة ترغب في الحصول عليها ؟

- بالطبع يرفق مع الإستقصاء قائمة السلع / الخدمات التى تقدمها المنظمة .

- نلاحظ إن تحضير فريق الدراسة يستلزم تعريفهم بالدراسة وأهدافها والتأكد من قدراتهم وأجابة أى إستفسارات ومن المفيد أن يجرى المسئولين عن الدراسة " إختبار أولى " للإستقصاء عن طريق إستخدام وسيلة تمثل أدوار " ROLEPLAY " - بمعنى أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور المستجوب وآخر بدور المبحوث ويكون هذا الإختبار ليس فقط وسيلة تدريب بل هو كذلك وسيلة لتصحيح أى أخطاء فى الصياغة أو أسلوب المقابلة .

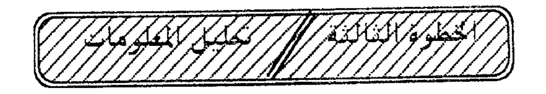
- يتم العمل فى ساعة مبكرة فى الصباح ومن المتوقع دائما عقد إجتماع فى نهاية اليوم لتفريغ نتائج الإستقصاء فى النماذج الخاصة بذلك .



من علاقات وحدات المنظمة

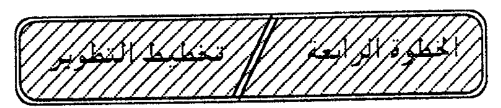
* هذه الخطوة الثالثة فى جمع المعلومات من أهم مكونات الدراسة ويمكن اتمامها فى يومين عمل - وتبدأ هذه الخطوة لتحديد الخدمات / السلع التى تقدمها كل وحدة للوحدات الآخرى داخل المنظمة - أن من أهم معايير كفاءة أى وحدة داخل المنظمة هو رضاء الوحدات الآخرى فى المنظمة المتعاملة معها عن مستوى ما تتلقاه منها من خدمات / منتجات والوسيلة المثلى لقياس ذلك هي باستخدام الإستقصاء الذى يظهر فيه رأى العاملين فى كل وحدة في جوده ما يتلقون من خدمات / منتجات من وحدات إخرى .

* من قائمة الخدمات / المنتجات التى أعدها فريق التحليل ممكن تحديد علاقات الوحدات المهختلفة داخل المنظمة مع بعضها البعض .



* **التصنيف** - المقصود به التمييز بين الخدمات / المنتجات التى تحظى برضاء الزبائن(الخارجيين / الداخليين)وتلك التى لا تحظى بذلك .

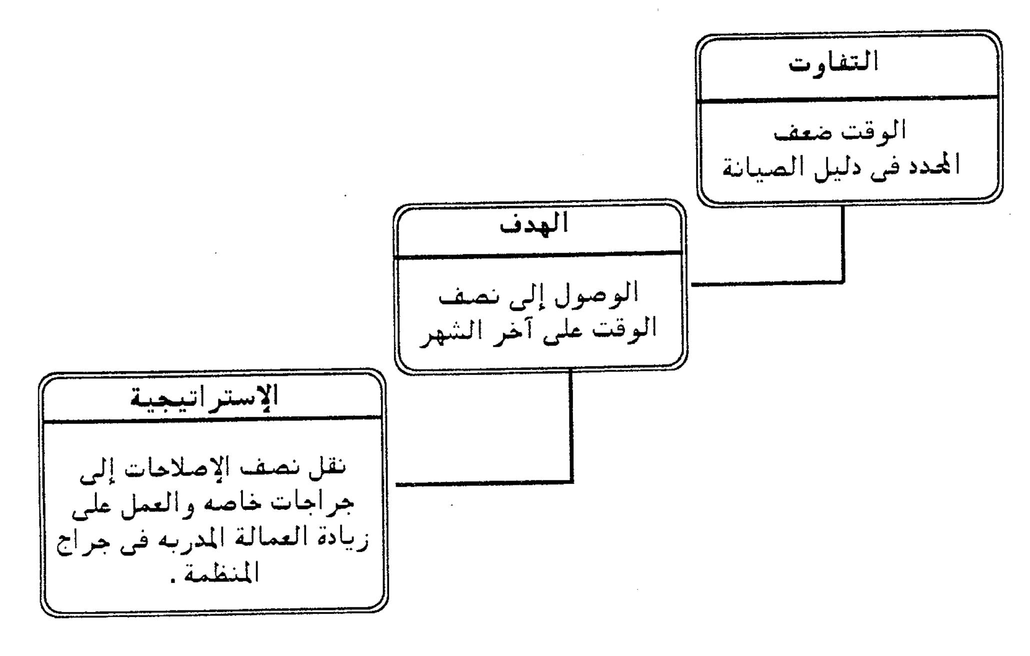
* التفاوتات - المقصود - هنا عرض النتائج على المديرين المختصين من خلال إجتماعات مع فريق الدراسة للتحقق من رأيهم فى النتائج والإستماع إلى مقترحاتهم حول التطوير المطلوب .



* **الأهداف** / تحديد مبسط ودقيق للمطلوب تحقيقة .

* **الإستراتيجية** / تحديد كيفية تحقيق ذلك .

* **صياغة الأهداف** - بمراجعة المعلومات التى تم جمعها من الفريق يتبين لهم مثلا / الوقت الذى يستغرقه إصلاح كاربورتيير سيارة نقل القمامة فى جراج المنظمة هو ضعف الوقت الذى حددته الشركة المنتجة فى دليل الصيانة - وقد فسر مدير الجراج ذلك التفاوت إلى نقص العماله والمعدات ومن هنا يمكن صياغة أهداف التطوير .



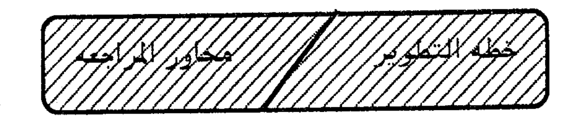
وخطة التطوير تضع تفاصيل المطلوب إنجازة لتنفيذ إستراتيجيات التطوير . وتقع مسئولية إعداد خطة التغير على رؤساء الوحدات المعنية وتقتصر عمل الفريق على المساعدة وتقديم النصح والمشورة الفنية .

عمليات خطة التطوير

كما ذكرنا أن التطوير هو دائما عمليه ذاتية ويجب أن يستشعر أهميتها القائمين بالعمل وهذا يجعل لرؤساء الوحدات المعنية دورا محوريا فى عمليات خطة التطوير ولا يعنى ذلك عدم إشتراك كل مجموعة العمل أو أكبر عدد منها مع رؤساء الوحدات المعنية . أن عمليات خطه التطوير هى ناتج عمل فريق متكامل يكون دور الفريق الفنى فيه هو التنسيق وتسهيل العمل .

الإعداد :

يبدأ الإعداد بإجتماع عمل يحضره رئيس الوحدة المعنية ومجموعة من معاونية مع ممثلى فريق الدراسة ويتم فى هذا الإجتماع عرض المعلومات التى تم جمعها وتأكيد التفاوت بين المتحقق والمطلوب ويبدأ الإجتماع بطرح عدة أسئلة عن الأشياء اللازم عملها لتحقيق التطوير المنشود .



أ- التفاوت :

١- ما أهم معايير الزبائن لتحديد لعدم الرضاء عن منتجاتنا / خدماتنا .
٢- من هم هؤلاء الزبائن .
٣- هل عدم رضائهم مقبول .
٤- ما هي الوحدات = المرتبطة بذلك .
٥- ما نوع التفاوت الذى أدى لعدم الرضا .

الفاعلية هل المنتج أساسا ليس له حاجه أو يمكن تقديمه بواسطة آخرين .

الكفاءة إلى أى مدى المنتج المقدم فى المستوى المقبول .

٦- ما هى الآثار المحتملة لو لم يتم إتخاذ أى خطوة ؟

ب - الحل :

٧- ما هى أهداف تحسين المنتج / الخدمة .
٨- ما هى الإستراتيجية الملائمة لتحقيق ذلك .
٩- ما نوع العلاج المرتبط بتلك الإستراتيجية .
- الغرض من الإنتاج .
- التنظيم .
- رقابة الجودة .
- تكنولوجيا .
- تنمية أفراد .
- حوافز .
- علاقات العمل .
- الإتصالات .
- حل مشاكل .
- قيادة .
- أخرى .

جـ - إستراتيجية تنفيذ خطه التطوير :

١٠- ما هى الخطوات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية .
١١- ما هى الموارد اللازمة لذلك (أفراد - فنية - مالية) .
١٢- من المسئول عن تنفيذ قرارات التطوير .
١٣- من الذى يجب أن يوافق على قرارات التنفيذ .
١٤- متى ينتهى التنفيذ .
١٥- ما هى العوائد المتوقعة من التنفيذ .

وتقدم الآن نماذج لخطط تطوير فعليه

خطة تغيير رقم (١)

المنتج / الخدمة : ترخيص البناء .
الوحدة المسئولة : أقسام تراخيص البناء بالمحافظة .
التاريخ : ____________

أ- التفاوت :

١-ماهى أهم معايير عدم الرضا عن ذلك المنتج / الخدمة - يشكو كثير من الزبائن من طول الوقت الذى يلزم لاخراج رخصة البناء وقد تبين من الدراسة التى قام بها الفريق أن الوقت الذى ينقضي ما بين تقديم الأوراق والحصول على التراخيص هو تسعه شهور ويوافق كثير من رؤساء الاقسام على أن هذا وقت طويل جدا يمكن إختصاره إلى الثلث .

٢-من هم هؤلاء الزبائن ؟
شرائح عديدة من راغبى بناء المساكن أو المنشآت الصناعية أو التجارية .

٣- هل عدم رضاؤهم مقبول؟
يمرون بإجراءات عديدة ووحدات عمل متعددة رغم أن مطلبهم يتحقق من قسم محدد كذلك يتعرضون لمضايقات واحتمالات ضياع بعض إوراقهم .

٤-ما هى الوحدات المرتبطه بذلك ؟
- أقسام التراخيص أساسا .
- وأقسام الشئون القانونية والهندسية والمقاولات .

٥-ما نوع التفاوت المرتبط بذلك ؟

( ) الفاعلية المنتج أساسا فغير ضرورى أو يمكن تقديمه بواسطه آخرين .

(X) الكفاءة إلى أى مدى المنتج المقدم فى المستوى المطلوب .

٦-ما هى الآثار المحتمله لو لم يتم تطوير / اصلاح هذا الوضع ؟

تذمر الأهالى وإزدياد سخطهم ويسبب متاعب ماليه لطالبى التراخيص نتيجة إرتفاع الأسعار تعطيل إستماراتهم .

ب - الحل :

٧- ما هى أهداف التطوير؟

تخفيض الوقت اللازم لإستخراج تراخيص البناء إلى شهرين .

٨- ماهى الإستراتيجية التطوير ؟

تصميم نظام جديد لتصنيف أنواع التراخيص بحيث لا تراجع التراخيص إلا الوحدات المعنية.

٩- ما نوع العلاج المرتبط بتلك الإستراتيجية ؟

- الغرض من الإنتاج	
- التنظيم	X
- رقابة الجودة	
- تكنولوجيا	
- تنمية أفراده	X
- حوافز	
- علاقات العمل	X
- الإتصالات	X
- حل مشاكل	
- قيادة	
- أخرى	

جـ - إستراتيجية تنفيذ خطة التغيير:

١٠- ما هى الخطوات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ؟

- رؤساء أقسام التراخيص بالتعاون مع فريق الدراسة يصممون نظام جديد لتصنيف التراخيص وتوزيع مسئولياتة على الأقسام .
- تصميم دفتر تسجيل لكل نوع من أنواع التراخيص .
- تدريب العاملين فى الأقسام المختصة على النظام الجديد .

١١- ما هى الموارد اللازمة لذلك ؟

- بشريا - تفرغ رؤساء الوحدات لمدة أسبوع .
- ماليا - لا شىء .
- فنيا - لا شىء .

١٢- من المسئول عن تنفيذ التطوير؟

- الرئيس الاعلي لأقسام تراخيص البناء .
- رؤساء أقسام تراخيص البناء .

١٣- من الذى يجب أن يوافق على قرارات التنفيذ؟

- سكرتير عام المحافظة .

١٤- متى ينتهى التنفيذ ؟

- شهرين من تاريخ صدور النظام الجديد .

١٥- ما هى العوائد المتوقعة من التنفيذ ؟

- تخفيض وقت الحصول على التراخيص إلى شهرين مع وجود كشف للتراخيص يحفظ المعلومات ويحقق المتابعة - مراجعة الزبائن تقل وتخفيف الضغط على أماكن العمل - تدعيم العلاقة بين الأهالى والمحافظة .

خطة التطوير (٢)

المنتج / الخدمة : أداء القيادات المحلية المنتخبة .
الوحدة المسئولة : المجلس المحلى / أمانة المجلس .
التاريخ : ________________

(أ) التفاوت :

١- ما هى أهم مؤشرات / دلالات عدم رضاء المتعاملين ؟

-العلاقة بين أعضاء المجلس متوترة جدا ويظهر ذلك من طريقة ادارة الجلسات ومقاطعة الأعضاء لبعضهم البعض - كما أن كثير من أعمال الجلسات لا تكون مدرجة ضمن جداول الأعمال - كما أن العلاقات بين أعضاء المجلس وكبار العاملين فى الأمانة متدهورة كذلك - أن العاملين فى أمانة المجلس ليس لهم مسئوليات واضحة فى تنفيذ قرارات المجلس كما أن كثير من قرارات المجلس متعارضة مع بعضها البعض ويستحيل تنفيذها .

٢-من هم المتعاملين ؟

-كذا عضو بما فيهم رئيس المجلس .

٣-هل مؤشرات عدم الرضا لها ما يبررها ؟
-أن توتر العلاقات تشير إلى مشكلة أكثر حدة وهى سوء إستخدام الموارد المحلية - كما أن كثير من قرارات الإستثمار تتعطل نتيجة سوء إستخدام تلك الموارد مما يؤدى إلى تعطيل الأعمال ويمثل ضغوط شديدة على موظفى الإمانة .

٤- ما هى الوحدات المرتبطة بذلك ؟
- كل الأعضاء المنتخبين فى المجلس .
- كل رؤساء وحدات أمانة المجلس .

٥- ما طبيعة التفاوت هنا ؟

( ) الفاعلية المنتج أساسا غير ضرورى أو يمكن تقديمة بواسطة آخرين .

(x) الكفاءة إلى أى مدى المنتج المقدم فى المستوى المطلوب ؟.

٦- ما هى الآثار المحتمله لو لم يتم تطوير / أصلاح هذا الوضع ؟
- مزيد من التدهور فى العلاقات يهدد بتجميد نشاط المجلس المحلى .

ب - الحل :

٧- ما هى أهداف التطوير ؟

- تنمية روح الفريق بين أعضاء المجلس المحلى من خلال رفع فاعلية الإجتماعات وتطوير إتخاذ القرارات وتحديد مسئوليات وحدات الأمانة فى تنفيذ سياسات المجلس .

٨- ماهي إستراتيجيه التطوير ؟

- يشارك أعضاء المجلس فى ندوة لمدة ثلاث أيام يصممها ويدبرها فريق الدراسة وتشمل أعمال الندوة قراءات ومناقشات فى موضوعات ماليه وتخطيطية وإدارية وتدريبات تفاعلات الجماعة لتطوير روح الفريق وإتخاذ القرارات بين المشاركين .

٩- ما نوع العلاج المرتبط بتلك الإستراتيجية .

[ ] الغرض	[X] تنمية الأفراد	[ ] حل مشاكل
[X] التنظيم	[ ] حوافز	[X] قيادة
[ ] رقابة الجودة	[X] علاقات العمل	[ ] أخري
[ ] التكنولوجيا	[X] الاتصالات	

جـ - إستراتيجية تنفيذ التطوير :

١٠- ما هى الخطوات اللازمه لتنفيذ التطوير ؟

- يعمل فريق الدراسة مع بعض أعضاء المجلس ورئيس وحدات الامانه عند تصميم برنامج الندوة وتعرض على المجلس للموافقه - (شهرين) .

- تهيأة مكان التدريب (ثلاث أيام / مكان هادئ / تفرغ) والماده العلميه والإحتياجات الأخرى (شهر) - تحت إشراف الفريق الدارس .

- توزيع بعض المواد العلمية قبل موعد الندوة بأسبوعين .

- بدء الندوة وتنفيذها تحت إشراف فريق الدراسة .

١١- ما هى الموارد اللازمة ؟

- المالية واللازمة للإقامة والأمانة والمواصلات وطباعة المواد وغير ذلـــك
- الفنية - مكان عقد الندوة مجهز .

١٢- من المسئول عند تنفيذ الخطة ؟

- ممثل المجلس المحلى .

- رئيس وحدات الإمانة .

١٣- من الذى يجب أن يوافق على قرارات التطوير ؟

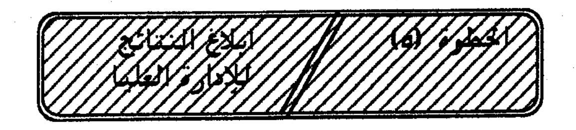
- رئيس المجلس المحلى .

١٤- متئ ينتهئ التنفيذ ؟

- أربعة شهور .

١٥- ما هى العوائد المتوقعة ؟

- تنمية فعالية القيادات المحلية مما يرفع كفاءة عمل المجلس المحلى ويدعم علاقتة مع وحدات الإمانة ويحل كثير من مشاكل الإستثمار .



آخر خطوة يقوم بها الفريق هى إبلاغ النتائج فى تقرير يرفع للإدارة العليا - لماذا ؟

/ إعلان نهاية العمل .

/ إعلان عن تلقى الخدمة الإستشارية بشكل مرضى .

/ تقديم خطوات التطوير المطلوبة .

تكوين / هيكل التقرير :

* النتائج .

* المنهاجية .

* ملخص تنفيذى .

/ مكونات

* مقدمة عن التقرير وأهدافة ومقترحات لمزيد من الدراسة .
* ملخص الأعمال التى تمت .
* مقترحات .
* خطة / خطط - التطوير .
* ملاحق مثل إستقصاءات / بيانات إحصائية .

حالة دراسية
تقييم التنظيم الإدارى
فى وزارة مركزية

" الحالة الدراسية الحالية الواقعية تشرح أوضاع وزارة التعليم فى حكومة - نيبال منذ ١٩٨٤ سعت حكومة نيبال لتطوير مستوى النظام التعليمى ومن الخطوات الجادة فى ذلك أنشاء ما تم من خلال مشروع التعليم الإبتدائى والذى كان يستهدف تحقيق تحسين فى جودة التعليم بأقل تكلفة ممكنه مع تقوية ودعم القدرات الإدارية والفنيه لنظام التعليم فى دولة نيبال ".

وفى منتصف عام ١٩٩١ بدأ فريق علمى دراسة لتقييم التنظيم الإدارى لوزارة التعليم بهدم إدخال مشروع التعليم الإبتدائى . ضمن الهيكل الإدارى للوزارة . وقد إستغرق عمل الفريق شهرين ، وتحددت له ثلاث مهام رئيسية هى :

* تحليل منتجات/خدمات وزارة التعليم ووضع مقترحات لتطويرها .
* إقتراح خطة التطوير .
* رفع التقرير - إلى وزير التعليم بشأن المهام السابقة .

مقدمة وثائقية :

بدأ الفريق عمله بتحليل وثائق عن نشأة الوزارة وأهم الأنشطة ألتى تقوم بها وأطلع الفريق لذلك على القوانين واللوائح والنظم المعمول بها فى الوزارة وتقسيماتها الإدارية .

حصر منتجات / خدمات الوزارة :

إستخدام الفريق النماذج الموجودة فى هذا الدليل لحصر منتجات / خدمات الوزارة - وأمكن حصر ٧٧ من هذه المنتجات / الخدمات فى التقسيمات العشرين التى تضمها الوزارة كم تم حصر مقترحات التطوير بإستخدام النماذج الخاصة بذلك فى الدليل وقد تباينت تلك المقترحات من (لا تغيير فى الخدمة - التوسع فى الخدمة - نقل مسئولية تقديم الخدمة) .

نماذج

الوحدة / القسم	المنتج / الخدمة	مقترحات التطوير
قسم تخطيط المناهج	* تجميع مقترحات تطوير المناهج فى كافة المستويات . * الحفظ والتجديد . * العلاقات الثقافية الخارجية بخصوص المقررات .	التوسع فى الخدمة من خلال دعم القسم بمزيد من الأفراد المؤهلين والمدربين .

وقد تضمنت الدراسة عند إنتهاءها مقترحات لتطوير هيكل التنظيم للوزارة ومقترحات لتنمية قدرات الأفراد من خلال دغم قسم التدريب فى الوزارة وقد تم إعداد خطط تطوير لكل واحد من هذة المقترحات نقدم إحداها الآن .

خطة تطوير قسم التدريب فى وزارة التعليم
التوجهات : * تحتاج وزارة التعليم إلى مركز للتدريب خاص بها ليتولى تنفيذ برامج تدريبية للادارة التعليميه والتخطيط وإدارة البرامج التعليمية وذلك على المستويين المركزى والمحلى . * أنشطة التدريب الحاليه غير كافية لتحقيق ما سبق . * أنشطة التدريب الحديثة أساسية لتحقيق حسن إستخدام الموارد البشرية لوزارة التعليم . **الإستراتيجية :** * تقييم كافة المواد التدريبية المتاحة الآن فى وزارة التعليم . * تحديد كافة الإحتياجات التدريبية مركزيا ومحليا . * إتخاذ قرار تكوين مركز التدريب لوزارة التعليم .

مهام مركز التدريب المقترح :

-تقديم برامج تدريبية قصيرة الأمد (أسبوع / أسبوعين) ومتوسط الأمد (أربعة إلى ست أسابيع) لجميع أفراد وزارة التعليم - مركزيا ومحليا وذلك فى المجالات الآتية :-

* سياسات التعليم وأساليب تخطيطها - الأدارة التعليمية .
* تمويل التعليم .
* توجية الموارد .
* الميزانية التعليمية .
* متابعة البرامج التعليمية .
* نظم المعلومات التعليمية .
* إدارة الطباعة والتجهيز .
* تكنولوجيا التعليم .
* تخطيط المشروعات التعليمية .
* إدارة الأفراد .
* القيادة وإتخاذ القرارات .

-تقديم برامج قصيرة ومتوسطة المدى لمستويات الأشراف المباشر فى الأحيا والقرى والمدن الصغيرة فى مجالات :-

* إدارة المدرسة .
* ميزانية المدرسة .
* إدارة المعلمين .
* توزيع المواد التعليمية .
* اللجان المدرسية .
* التسجيل وشئون الطلاب .
* إدارة التعليمات .
* إدارة المؤسسات .

-تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمه فى مجالات تطوير المقررات والمناهج والوسائل التعليمة .

-إجراء دراسات وأبحاث فى مجالات الإدارة والتنظيم و التخطيط فى المجالات التعليمية .

-التفاعل مع التطورات العالمية فى مجالات التعليم من خلال دعم العلاقات مع المنظمات الدولية المعنية .

الادارة :

يتكون مركز التدريب المقترح من أربعة أقسام :-

* قسم التدريب .
* الادارة والشئون المالية .
* البرامج والتقييم .
* المقررات والوسائل والمعلومات .

- يتبع المركز وكيل أول الوزارة .

- يكون للمركز لجنة إستشارية للمعاونة فى رسم سياساتة .

- يكون للمركز مدير مسئول .

المهام المطلوبة :

- المبنى مجهز بقاعتين كبيرتين للمحاضرات / عدة حجرات صغيرة للسيمنارات/ مكاتب .

- معدات ووسائل حديثة للتدريب مثل الأوفرهيد / التليفزيون / الفيديو / ألات تصوير / وطباعة .

الموارد :

- تعيين مدير للمركز .
- تعيين هيئة تدريب من خمسة أخصائيين فى مجالات التخطيط التعليمى والادارى.
- برامج دعوة المحاضرين والمنتدبون من خبرات التعليم .
- جهاز إدارى مدرب .

مؤشرات المتابعة والتقييم :

* سياسات التدريب .
* برامج التدريب .
* خطوات التنفيذ .
* إنشاء المركز .
* تحديد سياسات التدريب .
* تهيئة الإماكن / الموارد .
* تحديد إحتياجات الدارس .

* إعداد البرامج التدريبية .
* تصميم المناهج التدريبية .
* إعداد المواد الدراسية .
* التدريب / تنفيذ .
* تقييم التدريب .
* إحتياجات التدريب لقطاعات الوزارة .
* المقررات .

نموذج (١) - وثيقة تكليف فريق عمل دراسة وتقييم كفاءة التنظيم

العنـــوان :- ___________________

المـــــدة :- من ___________ الى ___________

الهـــدف :- " مساعدة المنظمة لرفع كفاءة وفاعلية عملياتها "

الغـــرض :- " والغرض من تحقيق ذلك الهدف هو مساعدة الادارة العليا على اجراءات دراسة لتقييم كفاءة وفاعلية التنظيم بما يساعد على وضع مقترحات لزيادة فاعلية عمليات المنظمة خصوصاً فى مجالات القرارات والاتصالات واجراءات العمل وتوجيه الموارد وتبسيط التكنولوجيات

ولهذا سوف تركز الدراسة فى :-

١- ___________________

٢- ___________________

٣- ___________________

٤- ___________________

٥- ___________________

٦- ___________________

٧- ___________________

العائد المتوقع :-

١- توصيف متحقق لمنتجات / خدمات المنظمة وعملاءها (زبائنها) داخليا وخارجيا.

٢- تقييم كفاءة وفاعلية العمليات المولدة لتلك المنتجات / الخدمات وذلك بتحليل المعلومات داخليا وخارجيا.

٣- خطه عمل لرفع كفاءة وفاعلية العمليات الاساسية فى المنظمة

المهـــــام:-

فريق العمل الاستشارى بالتعاون مع الادارة العليا (٦-٨ اعضاء) سيقومون بالتالى :-

١- تطوير خطة الدراسة وتقييم كفاءة وفاعلية التنظيم

٢- تدريب الفريق المتعاون من داخل المنظمة على اساليب جمع المعلومات وتحليلها

٣- الاشراف على أعمال جمع المعلومات وتحليلها وأعطاء تقارير متابعة أول بأول للأدارة العليا.

٤- العمل كفريق متعاون لتهيئة مناخ أيجابى لتحقيق النجاح .

٥- تقديم تقرير نهائى متضمنا مقترحات التطوير وخطط تنفيذها

نموذج (٢) - مقابلة جمع المعلومات: العوائد من الوحدات الاخرى

اقرأ هذه التعليمات بدقة قبل بدء المقابلة .

- لقد تم أختيارك من وحدتك (ادارة / قسم) لاجابة بعض الاسئلة حول الخدمات (أحيانا نسميها منتجات)

تتلقاها وحدتك من وحدات اخرى داخل المنظمة.

- لاتضع اسمك وعبر عن رأيك بموضوعية بصراحه .

وشكـــــراً

الخدمات / (المنتجات) المطلوب منك اجابه اسئله عنها هى :-

س١ كيف تقيم معرفتك عنها ؟

ممتاز	جيد	قليلا	قليلا جداً	لاشئ
☐	☐	☐	☐	☐

اذا كانت معرفتك لاشئ أو قليلا جداً أنتقل للسؤال رقم (١٠).

س٢ كيف تقيم رضاؤك عن درجة معرفتك ؟

ممتاز	جيد	متوسط	منخفض	منخفض جداً
☐	☐	☐	☐	☐

لمـــاذا؟

س٣ ماذا يمكن عمله لتحسين الموقف بالنسبه للخدمه المقدمه لوحدتك ؟

لاشئ ------------------------------ ☐

توقف الخدمة ------------------------------ ☐

غيـر الخدمة ------------------------------ ☐

غير النوعية ------------------------------ ☐

غيـر اسلوب التوصيل ------------------------ ☐

وحده اخرى تقدمها -------------------------- ☐

لاأعرف ------------------------------ ☐

س٤ اذا كان رأيك توقف الخدمة ؟ ماذا سيكون تأثير ذلك ؟

س٥ اذا كانت اجابتك غير الخدمة ماهى مقترحاتك ؟

س٦ اذا كانت اجابتك غير المعدل الذى تصل فيه الخدمه ماهى مقترحاتك ؟

س٧ اذا كانت اجابتك غير النوعيات اى ناحيه - اكثر دقه/فترات مختلفة.....الخ.

س٨ اذا كانت اجابتك غير اسلوب التوصيل - ما الاساليب الاخرى المقترحة ؟

س٩ اذا كانت اجابتك وحدة اخرى تقدمها - ماهى هذه الوحدة...لماذا ؟

س١٠ كرر نفس الشئ بالنسبه للخدمات الاخرى .

نموذج (٣) - مقابلة جمع المعلومات الخارجية من الزبائن / المتعاملين

صفحـــة الغـلاف

الاســـم (المستجوب) :-

التـــاريخ:-

المـــــدة:-

العنـــوان :-

تعليمـــــــــــات

اقرأها جيداً قبل اجراء المقابلة

- تعريف نفسك لمن تجرى معه المقابله والاستئذان فى اجراء المقابلة
- المقابله لن تزيد عن خمسه عشر دقيقه وهدفها يوضح للمستجوب
- قبل اجراء المقابله أسأل المستجوب اذا كان له اى استفسار
- اقرأ الاسئله ببطئ وحسب تواليها وأستخدم عبارات المستخدم بالضبط

الاستقصـــــــــــــاء

١/أ كما قلت من قبل هدفنا ان نحدد مدى أرتياحك من خدماتنا.

اولا :- نريد معرفه الخدمات التى تحصل عليها (اقرأ عليه كل خدمات المنظمه وسجل)

الخـــــدمة :-

الخـــــدمة :-

الخـــــدمة :-

الخـــــدمة :-

الخـــــدمة :-

والان أبدأ الاسئلة عن هذه الخدمات بالترتيب

أ/ب - الخدمـــة

منذ متى تحصل عليها

شهر　　　سنه　　　سنوات

أ/ج - ماهو مستوى رضاؤك عن هذه الخدمه

عالى جداً　　　عالى　　　متوسط　　　منخفض　　　منخفض جداً

أ/ء - والان اريد تحديد اكثر دقه عن مستوى رضاؤك

- هل تتلقى الكمية التى ترغب فيها.

نعم　　　لا

اذا كان لا - لمـــاذا ؟

- هل تصل اليك فى الوقت الذى يلائمك ؟

نعم　　　لا

اذا كان لا - لمـــاذا ؟

- هل تصل اليك بشكل مناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كان لا - لمـــاذا ؟

- هل نوعية الخدمة ملائم لك ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كان لا - لمـــاذا ؟

- هل السعر مناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كان لا - لمـــاذا ؟

أ/هـ - ماذا تريد أخبارى به علاوه على ماذكرته

ب/أ - والان لننتقل الى الخدمه الثانيه - وهكذا تتكرر نفس الاسئله فى الخدمات الاخرى التى يحصل عليها العميل أو الزبون

نموذج (٤) - إجراء المقابلات مع المديرين / رؤساء الاقسام للحصول على المعلومات عن العائد المتحقق من اداراتهم / أقسا مهم

الغـــــــلاف

الاســـم :-

الادارة / القسم :-

التليفـــون:-

تاريخ المقابلة :-

وقـــت :-

مكان المقابلة :-

لاســـــــتخدام فريق العمل

اقرا هذه الارشادات قبل بداية المقابلة

- أبدأ مبكراً - لاتكن متوتراً وأقرأ مرة أخرى هذا النموذج بتمعن.

- ادخل مكتب المدير / رئيس القسم بهدوء وحييه بحرارة وابدأ معه بحديث ودى خارج موضوع المقابلة لمدة دقيقة أوأثنين

أفتح النموذج (الاستقصاء) وأقرأ عليه الاسئله تباعاً بهدوء وبطئ أنهى المقابلة كذلك بدقيقة أو أثنين بأحاديث ودية .

الاستقصاء

الاسئلة من ١ الى ٧ خاصة بالمنتجات / الخدمات المقدمة لزبائن النظمة

١ - ماهى المنتجات / الخدمات التى تقدمها المنظمة ؟

المنتجات	الزبائن
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -

٢ - ماهى المنتجات / الخدمات التى يجب التوقف عند تقديها فى رايك ؟

٣ - لماذا ؟

٤ - ماهى الخدمات / المنتجات التى يجب الاستمرار فى تقديمها ولكن بوحدات اخرى غير وحدتك ؟

المنتجات / الخدمات	الوحدات الاخرى
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -

٥ - لماذا ترى ذلك ؟

٦ - ماهى المنتجات / الخدمات التى لا نقدمها وترى أهمية تقديمها ؟

المنتجات / الخدمات	الزبائن
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -

٧- لمـــــاذا ؟

الاسئلة ٨ - ٤ خاصة بما تقدمه ادارتك للزبائن داخل المنظمة

٨ - ماهى هذه المنتجات / الخدمات داخل المنظمة ؟

المنتجـــــات	الخـــدمات
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -

٩ – ماهى المنتجات / الخدمات التى يجب التوقف عند تقديمها ؟

١٠ – لمـــــاذا ؟

١١ – فى رايك ماهى المنتجات / الخدمات التى يجب الاستمرار فيها ولكن بواسطة وحدة اخرى غير وحدتك

المنتجـــات / الخدمـات	الوحدات الاخرى
١ –	١ –
٢ –	٢ –
٣ –	٣ –
٤ –	٤ –
٥ –	٥ –

١٢ - لمـــــاذا ؟

١٣ - ماهى المنتجات / الخدمات الجديدة التى يجب على وحدتك تقديمها لوحدات اخرى ؟

المنتجـــات / الخدمـات	الوحدات الاخرى
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -

١٤ - لمـــــاذا ؟

الاسئلة ١٥ - ١٦ تقل المسئوليات داخل المنظمة

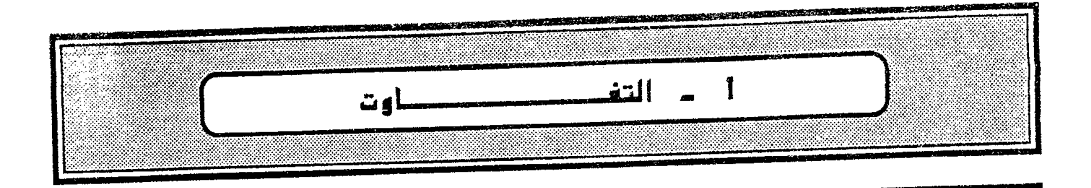
١٥ - فى رايك ماهى المسئوليات التى تقوم بها وحدات اخرى ويجب ان تقدمها وحدتك ؟

المســــــــئوليات	الوحدات الاخرى
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -

١٦ - لمــــــاذا ؟

١٧-ملاحظـــــــــاتختاميـــــــة.

نموذج (٥) - خطه عمل لتطوير التنظيم



١ - ما الذى يؤثر على عدم رضاء المتعاملين معنا ؟

٢ - من هم هؤلاء المتعاملين ؟

٣ - ماهى مبررات ذلك ؟

٤ - ماهى الوحدات الادارية فى المنظمه المسئولة عن ذلك ؟

٥ - ضع علامة (صح) على التفاوت المقصود هنا

- الفاعلية - هل المنتج أو الخدمه لا يجب تقديمها

- الكفاءة - هل المنتج أو الخدمة لا تقدم بطريقة سليمه

٦ - ماهى نتائج ترك الامور كما هى ؟

ب - الحـــــل المقتــــرح

٧ - ماهى اهداف تحسين المنتج أو الخدمة ؟

٨ - ماهى أستراتيچية تحقيق ذلك ؟

٩ - بماذا يرتبط الحل الوارد فى الاستراتيجية :-

- [ ] النتـــائج
- [ ] التـــنظيم
- [ ] رقابة الجودة
- [ ] التكنولوجيا
- [ ] تنمية الافراد
- [ ] الحـــوافز
- [ ] علاقات العمل
- [ ] الاتصـــالات
- [ ] حل المشاكل
- [ ] القيادة
- [ ] اخـــرى

هـ - استراتيجية - تنفيذ خطة التطوير

١٠ - ما الاعمال اللازمة لتنفيذ الخطة ؟

١١ - ماالموارد اللازمة لذلك (بشرياً / فنياً / مالياً) ؟

١٢ - من المسئول عن قرارات التنفيذ ؟

١٣ - من يجب ان يعتمد خطوات التنفيذ ؟

١٤ - متى ينتهى التنفيذ ؟

١٥ - ما العائد المتوقع من التنفيذ ؟